

**ПЛАТФОРМА 3. ФІНАНСОВЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ  
КЛАСТЕРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*III Всеукраїнська науково-практична конференція  
«Актуальні проблеми інноваційного розвитку  
кластерного підприємництва в Україні»*

**Крамар М.С., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ  
В УКРАЇНІ**

**Анотація.** Дана стаття присвячена розробці та вибору дієвих форм управління бізнес-процесами, здатних залучити максимум ресурсів для підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку. Розглянуті питання організації управління підприємством на сучасному етапі розвитку ринку. Визначено особливості бізнес-процесів та вказані методи їх удосконалення. У статті проведені дослідження економічної сутності бізнес-процесів на підприємствах та надана класифікація за категоріями. Проаналізовані методи оптимізації бізнес-процесів. Розглянуті підходи до організації управління бізнес-середовищем, завдяки яким значно підвищиться ефективність господарської діяльності. Визначено нові тенденції у розвитку теорії процесного підходу за рахунок використання новітніх технологій оптимізації бізнес-процесів. На основі процесного підходу для опису бізнес-процесу розглянутий метод Workflow, завдяки якому виникає можливість прискорити пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Впровадження технології Workflow підвищує ефективність діяльності підприємства. Описана схема бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє оперативно отримувати та аналізувати результати ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-процес; моніторинг; персонал; технологія управління; інтелектуальний ресурс; процесний підхід.

**Крамар М.С., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В УКРАИНЕ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена разработке и выбору эффективных форм управления бизнес-процессами, способных привлечь максимум ресурсов для повышения эффективности деятельности предприятия и его успешного развития. Рассмотрены вопросы организации управления предприятием на современном этапе развития рынка. Определены особенности бизнес-процессов и указаны методы их совершенствования. В статье проведены исследования экономической сущности бизнес-процессов на предприятиях и предоставлена классификация по категориям. Проанализированы методы оптимизации бизнес-процессов. Рассмотрены подходы к организации управления бизнес-средой, благодаря которым значительно повысится эффективность хозяйственной деятельности. Определены новые тенденции в развитии теории процессного подхода за счет использования новейших технологий оптимизации бизнес-процессов. На основе процессного подхода для описания бизнес-процесса рассмотрен метод Workflow, благодаря которому появляется возможность ускорить приспособление и уменьшение времени реакции предприятия на быстрые изменения бизнес-среды. Внедрение технологии Workflow повышает эффективность деятельности предприятия. Описанная схема бизнес-процессов предприятия, которая позволяет оперативно получать и анализировать результаты эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс; мониторинг; персонал; технология управления; интеллектуальный ресурс; процессный подход.

*Kramar M., Shcherbak V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

## OPTIMIZATION OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN UKRAINE

**Abstract.** This article is devoted to the development and selection of effective forms of management of business processes, which can attract maximum resources to improve the efficiency of the enterprise and its successful development. The questions of organization management of the enterprise at the present stage of market development are considered. The features of business processes and the specified methods of their improvement are determined. The article deals with the study of the economic essence of business processes at enterprises and provides a classification by category. The methods of optimization of business processes are analyzed. Considered approaches to organization of business environment management, which will significantly improve the efficiency of economic activity. New trends in the development of the theory of process approach are determined due to the use of the newest technologies of optimization of business processes. Based on the process approach, the Workflow method is considered to describe the business process, which enables us to accelerate the adaptation and reduce the response time of the enterprise to rapid changes in the business environment. Introduction of technology Workflow enhances the efficiency of the enterprise. The business process diagram of the enterprise is described, which allows to quickly receive and analyze the results of the company's activity.

**Keywords:** business process; monitoring; personnel; management technology; intellectual resource; process approach.

**Постановка проблеми.** Сучасній економіці України притаманні такі риси економічного дисбалансу як інфляція, безробіття, падіння ВВП, неузгодженість правової бази з вимогами політичної та економічної ситуації. Спад інвестиційної активності, як наслідок світової фінансової кризи, виявив відсутність цілісної економічної стратегії в Україні, невиконання базових завдань, ігнорування необхідності в інституціональних перетвореннях. Відбуваються процеси переорієнтації векторів постачання та збуту товарів. Негативний вплив на економіку зовнішніх та внутрішніх факторів вимагають від керівників підприємств перегляду форм господарювання та створення такої моделі бізнесу, яка зможе забезпечити високі фінансові показники.

В Україні управління більшістю підприємств побудовано на особистому досвіді і розумінні ведення бізнесу топ-менеджерами з використанням здебільшого адміністративно-авторитарних методів управління. Структура бізнесу складається з елементів екстенсивних форм господарювання, які були актуальні для України ще наприкінці минулого століття.

Актуальність дослідження полягає у необхідності впровадження на сучасних підприємствах структурно-якісної оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку. Оптимізація бізнес-процесів – це головне завдання інноваційного підприємства. Дана стаття присвячена знаходженню таких методів організації, за яких будуть ефективно використані резерви підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційно-технологічного розвитку та бізнес-процесів підприємства розглядалися у працях науковців, зокрема: М. Хаммера, Дж. Чампі, Дж. Шорта, М. Портера, М. Попова, Е. Ойхмана, К. Есселінга, М. Робсона, Л. Таранюка, В. Горланчука, І. Яненко, Г. Козаченка, І. Тоцького, О. Виноградова, Л. Христенка, К. Чевичелова, Г. Ситника, О. Ляшенка, Д. Козенкова, Н. Калашанова, Г. Калянова, В. Командровської, О. Морозенка, І. Ладко та ін. Деякі питання з удосконалення бізнес-процесів підприємства є недостатньо опрацьованими.

Оскільки бізнес-середовище є мінливим, необхідне створення нових підходів та рішень. Науковці зацікавлені визначенням сутності та удосконаленням бізнес-процесів, але у науковій літературі відсутній комплексний підхід. Саме тому необхідно розглянути особливості бізнес-процесів підприємства та методи їх удосконалення [1].

**Мета.** Визначення нових тенденцій у розвитку теорії процесного підходу за рахунок використання новітніх технологій оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід провідних компаній світу свідчить про можливість використання дієвих методів управління підприємством навіть в складних умовах економічної кризи. Прикладом є такі компанії як Toyota, Coca-Cola Україна, BMW, Rolex, Google, Daimler (Mercedes-Benz), Apple, L'Oréal. Аналіз розвитку та діяльності цих компаній свідчить про необхідність впроваджувати структурно-якісну оптимізацію бізнес-процесів на фоні філософії психологічно-мотиваційного підґрунтя в управлінні підприємством. Ідея полягає у впровадженні інноваційних технологій і досягнення максимальної якості бізнес-процесів з використанням таких методів, які дозволять встановлювати баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого [2].

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток. Найчастіше компетентний менеджер починає замислюватися про рівень ефективності бізнес-процесів, що проходять на підприємстві, і, як наслідок, про створення системи управління нею, яка забезпечить покращення результату. Отже, під керуванням ефективністю бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі будемо розуміти сукупність управлінських процесів, спрямованих на збільшення вигід, тобто досягнення результату в заданих умовах із мінімальними витратами ресурсів у короткостроковому і довгостроковому періоді стратегічного планування. Необхідно враховувати той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька головних і взаємопов'язаних компонентів (рис. 1).

З рис. 1 можна зробити висновок, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства.

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів (рис. 2).

Запропонована нами послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування.

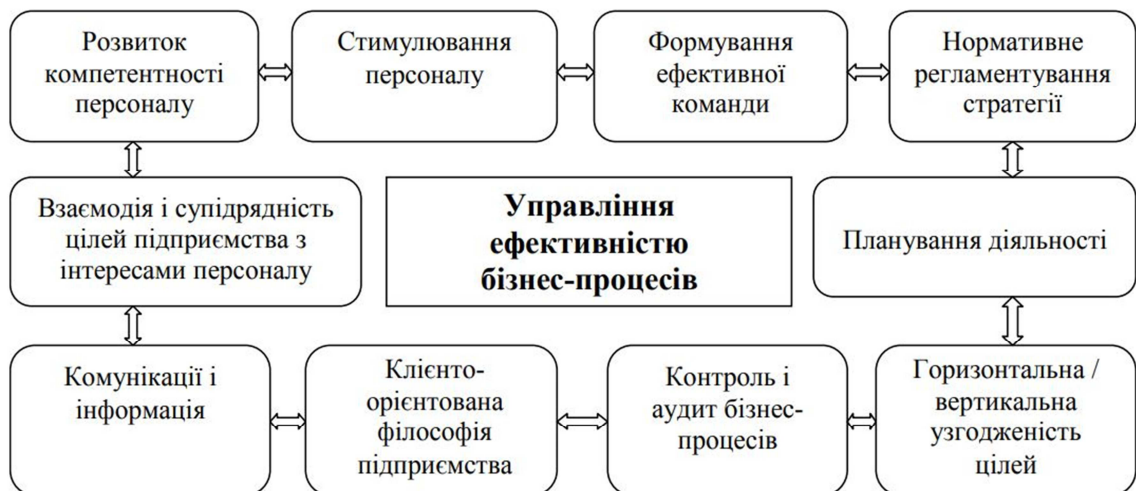
Усередині підприємства відбувається безліч процесів. Вони тісно взаємопов'язані між собою. Від того, наскільки будуть правильно використані певні підходи в процесі управління, залежить загальний стан всієї корпоративної системи, яка відображає досвід ефективного управління інвестиціями, бізнес-процесами, виробничо-господарською діяльністю, персоналом тощо.

На сьогоднішній день великою популярністю користується процесний підхід, який орієнтується на замовника продукції. Значна доля відповідальності за якісну продукцію покладається не тільки на замовника продукції, але і на постачальника сировини та матеріалів. Мета процесного підходу полягає у вирішенні питання

стосовно поліпшення діяльності компанії. Вся діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємодіючих процесів.



*Рис. 1. Компоненти управління ефективністю*



*Рис. 2. Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства*

В сучасних умовах процесний підхід для підприємства є одним із способів залишатися конкурентоспроможним. Підприємство, яке застосовує процесний підхід до організації, значно підвищує ефективність господарської діяльності.

За даного підходу саме задоволеність замовника є вимірником цінності та якості продукції. Кожен працівник несе відповідальність за якість продукції. Перевагою процесного підходу є те, що можна планувати та оптимально використовувати ресурси. Це допоможе скоротити витрати та підвищити оперативність діяльності підприємства.

Основним об'єктом управління процесного підходу є бізнес-процес.

Бізнес-процес представляє собою сукупність різних видів діяльності. Спочатку використовуються ресурси, а потім створюється продукт, який є результатом діяльності, визначеної технологією чи інструкціями.

Бізнес-процеси мають певні риси та особливості. Вони діють як у середині підрозділів підприємства і між ними, так і між різними організаціями. Бізнес-процес має зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Основним етапом організації діяльності підприємства є класифікація бізнес-процесів. Їх поділяють на чотири категорії. Перша категорія – це основні бізнес-процеси, які орієнтовані на виробництво продукції. Вони забезпечують отримання доходу. Друга категорія – це забезпечуючі бізнес-процеси. Вони забезпечують усі процеси, що відбуваються на підприємстві, ресурсами та послугами. Третя категорія – це управлінські бізнес-процеси. Вони охоплюють функції управління бізнес-системи. Четверта категорія – це бізнес-процеси розвитку. Вони є бізнес-процесами інновацій [2].

Існують певні методи оптимізації бізнес-процесів. Їх поділяють на три великих групи. До першої групи належать методи, які засновані на досвіді. Вони є універсальними і підходять для будь-якого бізнесу. До другої групи відносяться методи бечмаркінгу. Суть їх полягає в аналізі і копіюванні діяльності успішних компаній. Третя група методів об'єднала в собі технології командної роботи. Використання кожного із цих методів залежить від характеру організації та специфіки діяльності.

На основі процесного підходу для опису бізнес-процесу є метод Workflow. Значущість даного методу полягає у тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Методи Workflow передбачають збір таких характеристик, завдяки яким, внесення змін стає стандартною процедурою. Тому технологія Workflow необхідна підприємствам України. Одне із головних завдань Workflow – це набір інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За даної технології застосовуються такі методики:

- Аналіз часових витрат.
- Управління якістю.
- Поставка в строк.
- Електронний обмін даними.

Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати. Підприємство стає більш динамічною структурою. Workflow виявляє приховані проблеми підприємства та забезпечує зв'язок між людьми та технологіями. За даної технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації. Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно:

1. Переглянути внутрішні резерви підприємства.
2. Розглянути питання оптимізації існуючої структури та всіх бізнес-процесів.
3. З'ясувати, які з бізнес-процесів «працюють» на прибуток.
4. З'ясувати, які процеси є другорядними та ступінь їх перспективності та участі в загальному прибутку.
5. Знайти процеси, які відволікають капітал компанії.

Тобто, необхідно проведення поглибленого аудиту всіх бізнес-процесів підприємства, проведення їх ранжування за впливом на діяльність підприємства. Для цього, з основних напрямків діяльності підприємства, проводиться:

- моделювання «ідеальної» системи господарювання на підприємстві;
- порівняльна оцінка змодельованої системи з тими процесами, що існують;

- виключення зайвих процесів, можливості впровадження нових;
- будується схема нової системи, що відповідає вимогам мети, завданням та напрямкам діяльності підприємства;
- будуються схеми всіх підпроцесів.

Можливість постійного моніторингу за станом збудованої системи бізнес-процесів підприємства досягається вибором показників ефективності для кожної складової процесу. Показники ефективності описуються математично. Внаслідок кореляції показників всіх складових бізнес-процесів між собою, виникає можливість моніторингу господарської діяльності підприємства, моделювання ситуацій різного характеру за ступенем складності, визначаються «вузькі» місця в діяльності підприємства. Завдяки цьому з'являється можливість оперативно впливати на процеси у разі виникнення різного роду впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [2].

Описана схема бізнес-процесів підприємства дозволяє оперативно отримувати та аналізувати результати ефективності діяльності підприємства.

На підставі збудованих моделей бізнес-процесів, формуються технічні умови фахівцям ІТ галузі. Проводиться аналіз існуючого програмного забезпечення або вибір іншого, здатного супроводжувати розроблені моделі. Ринок програмного забезпечення пропонує достатньо широкий спектр спеціалізованого програмного забезпечення. Як правило, використовують ERP системи управління ресурсами виробництва, WMS системи автоматизації процесів складського господарства, TMS системи автоматизації управління транспортом та транспортними потоками, CRM системи збору та аналізу інформації про ринок збуту та постачання. Проблема лише у виборі постачальника послуг. Ринок постачальників послуг ІТ – рішень для бізнесу досить різноманітний, як і можливості розробленого програмного забезпечення. В залежності від завдань, складності бізнес-процесів, величини підприємства, оборотного капіталу, амбіційності планів, обираються як стандартні програми, так і спеціально розроблені програми, повністю адаптовані до специфіки підприємств [3].

**Висновки.** Оскільки на сьогоднішній день бізнес-середовище є мінливим, бізнес повинен швидко реагувати на ці зміни. Великою популярністю користується процесний підхід, який орієнтується на замовника продукції та постачальника ресурсів. В сучасних умовах процесний підхід для підприємства є одним із способів залишатися конкурентоспроможним. Дослідження та детальний аналіз сучасних тенденцій розвитку процесних методів господарювання свідчить про необхідність впровадження новітніх технологій оптимізації бізнес-процесів. Моніторинг показників ефективності для кожної складової бізнес-процесу є підставою для прийняття своєчасних рішень в управлінні підприємством. Саме оцінка та аналіз методів вдосконалення управління сприяє збільшенню прибутку та зниженню витрат. Оптимізація бізнес-процесів забезпечить конкурентну перевагу товарів та послуг та надасть можливість максимально використовувати потенціал фірми. Прийняття ґрунтовних управлінських рішень підвищить привабливість підприємства для залучення інвестицій та надасть можливість підготовки для ефективного впровадження інформаційних технологій. Підприємство, яке застосовує процесний підхід до організації управління бізнес середовищем, значно підвищує ефективність господарської діяльності. На основі процесного підходу для опису бізнес-процесів необхідно використовувати метод Workflow. Значущість даного методу полягає у тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Завдяки цьому методу можливо пришвидшити взаємодію між виконавцями та підвищити керованість підприємства. Бізнес-процеси динамічно змінюються, що дозволяє підприємству бути попереду конкурентів та відповідати сучасним вимогам управлінської діяльності.

В даному дослідженні удосконалено та дістало подальшого розвитку економічна сутність поняття «бізнес-процес», як сукупність різних видів діяльності, в межах якої витрачається або перетворюється один або більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності за допомогою механізмів, необхідних для досягнення поставлених цілей, та при застосуванні управлінських дій створюється продукт, який має певну цінність (якість) для замовника (споживача).

Процесний підхід до управління розглядає організацію як єдину систему взаємопов'язаних процесів. В сукупність цих процесів входить і розвиток самого підприємства. Професійне застосування процесного підходу може значно підвищити прозорість структури організації, яка дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві; дозволить виокремити зони відповідальності, що зобов'яже постачальника надавати тільки якісні ресурси, а замовника – купувати якісний товар, що суттєво вплине на бажання виробника реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. Відомо, що виконавець, який має поняття про важливість своєї праці в загальній системі виробництва та мотивований на професійний і фінансовий ріст, буде працювати з найбільшою відданістю та відповідальністю. Тому, створення системи мотивації співробітників має особливе значення у правильному виборі підходів до управління підприємством.

Постійний пошук методів організації управління та опису бізнес-процесів є єдиним шляхом успішного розвитку підприємства.

#### **Список використаної літератури**

1. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
2. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240 с.
3. Ойхман Є. Г. Реінжинірінг бізнеса: реінжинірінг організації та інформаційні технології / Є. Г. Ойхман. – М.: Фінанси та статистика, 1997. – 345 с.
4. Лепейко Т. І. Реінжинірінг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т. І. Лепейко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80 с.
5. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
6. Дубинина В. В. Управление бизнеспроцессами предприятия / В. В. Дубинина // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 5 (127). – С. 39–47.
7. Бай С. И. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность: монография / С. И. Бай. – К.: Киев. нац. торг.ек. унт, 2009. – 280 с.
8. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с.